PME- PMI et Intelligence Compétitive :les difficultés d'un mariage de raison

Franck BULINGE
bulinge@univ-tln.fr

Chercheur-doctorant, Laboratoire d'étude pour l'ouverture aux nouvelles technologies,
Université de Toulon, BP132, 83 957 LA GARDE CEDEX – 04 94 14 25 75.

Mots clés :
Pme-Pmi – culture stratégique – intelligence économique - formation

Keywords :
Small business - Strategic culture - competitive intelligence - learning

Palabras claves :
PYME – cultura estratégica – inteligencia economica - formacion

Résumé

Les Pme-Pmi sont-elles réfractaires aux enjeux de l'information? L'Intelligence Compétitive appliquée aux petites entreprises n'est-elle qu'un rêve de laboratoire ? Entre besoin et nécessité, pourquoi l'opportunité d'un modèle stratégique se heurte-t-elle à la réticence des managers ? Peut-on identifier et dénouer, à travers une approche systémique, les nœuds de résistance de cet ensemble inter-relationnel ?
Sur la base d'une expérience de terrain et dans un esprit résolument médiateur, nous analyserons la problématique des Pme-Pmi face au concept d'intelligence compétitive, économique et stratégique (ICES)[i]. Le besoin de ces entreprises existe : il est peu exprimé, mal cerné et donc difficile à satisfaire. C'est pourquoi nous soulignerons la nécessité d'une approche à la fois didactique et progressive.
De l'éducation préalable à la mise en œuvre de systèmes opérationnels, en passant par la fourniture d'informations à haute valeur ajoutée, les métiers de l'intelligence économique peuvent être mis au service des Pme-Pmi ; au moins deux conditions devront être satisfaites : respecter les étapes de l'implémentation d'une culture informationnelle dans les entreprises et développer une stratégie apte à convaincre leurs dirigeants.

1 Introduction

En 2001, une opération collective a été organisée par l'association Toulon Var technologies. Financée à 90% par la Région Paca et par la Direction Régionale de l 'Industrie, de la Recherche et de l 'Environnement (DRIRE), cette opération avait pour objectif d 'accompagner les entreprises de moins de 250 salariés dans une démarche de veille stratégique en s 'appuyant sur les technologies de l 'information.

- **Sur un peu plus d'une centaine d'entreprises contactées, seules 10 ont répondu à l'appel à candidatures, 7 se sont engagées dans l'opération, et 5 ont effectivement participé à la formationii.**

Ce bilan quelque peu déprimant rejoint le courant statistique national et conduit à une réflexion sur l'évolution du concept de l'ICES Appliqué aux PME. Trois questions se posent, que l'on pourra définir comme autant d'hypothèses :

- **Les dirigeants des petites et moyennes entreprises sont-ils réfractaires aux enjeux de l'information?**
- **L'offre des professionnels de l'information répond-elle aux besoins de ces entreprises?**
- **Quelle perspective pour les métiers de l 'ICES au sein des PME-PMI?**

L'objectif de cet article sera, à la lumière de ces hypothèses :

- **d'analyser la problématique des Pme face au concept d'intelligence compétitive, économique et stratégique**
- **d'analyser les pratiques existantes entre l'offre des professionnels et la demande des entreprises**
- **de proposer des axes de recherche en vue de favoriser l'émergence progressive d'une culture puis d'une économie de l'information.**

Pour des raisons de compétence géographique, nous avons en partie abordé cette étude à travers l'observation des entreprises de la région PACA. Si l'on envisage une transposition aux autres régions de France, il conviendra de tenir compte des différences culturelles propres à chacune de ces régions. Par ailleurs l'analyse de la problématique des PME ainsi que l'analyse des pratiques existantes ne sont pas exhaustives, loin s'en faut. Elles sont par ailleurs l'objet d'un programme d'étude lancé cette année à l'université de Toulon, dans le cadre d'un projet développé par le laboratoire LePont pour le Pôle technologique de l'université[iii].

2 Problématique des Pme : Difficultés ou réticences?

2.1 Analyse de terrain

2.1.1 L 'intelligence économique est un concept nouveau, abstrait et encore méconnu

C'est ce qui ressort de l'expérience terrain conduite tant auprès des chefs d'entreprises que des cadres, des salariés ou des étudiants. Ce constat corrobore l'étude conduite auprès des grandes entreprises par l'équipe de recherche de l'IHEDN sur l'intelligence économique [Bournois]. Avec seulement sept années d'existence officielle[iv], cette discipline n'est pas encore reconnue dans sa dimension opérationnelle et stratégique. Au mieux, elle est considérée comme un phénomène de mode, au pire, comme un avatar de l'espionnage politique et militaire issue de la guerre froide.

2.1.2 Le besoin d 'information est ressenti de manière plutôt passive

D'une manière générale, il n'est pas dans les habitudes des dirigeants français d'intégrer le renseignement [Lucas, Tiffreau] ou l'information élaborée dans les processus de décision [Bulinge, 1995]. Exprimer un besoin d'information revient en France à affaiblir le caractère omniscient des décideurs [Dewerpe]. Contrairement aux usages stratégiques d'autres nations, la tradition chevaleresque, encore bien ancrée dans la culture stratégique française, exclut des règles éthiques

l'usage de la ruse et de tout ce qui pourrait avoir trait à de l'espionnage[v]. Ces principes sont naturellement transposables aux PME traditionnelles [Afplane]. Ainsi l'information n'est-elle pas l'objet d'une recherche concertée, et lorsqu'elle parvient sur le bureau des décideurs, elle est plus souvent considérée comme un objet de curiosité que comme une matière première stratégique.

2.1.3 Les technologies de l'information ne sont pas encore totalement implantées et maîtrisées

Toutes les PME ne sont pas encore équipées pour aborder l'ère des technologies de l'information. L'évolution extrêmement rapide de ces dernières est-elle un frein aux progrès des entreprises, et plus globalement de la société française dans le domaine de l'informatique ? Les dernières statistiques semblent à cet égard éloquentes : la France accuse un net retard dans le domaine de l'utilisation d'Internet[vi]. En secteur PACA, la faiblesse du tissu industriel et une présence forte de l'agriculture traditionnelle expliquent probablement cette tendance au sous-équipement informatique.
Il est par ailleurs probable que les entreprises attendent une amélioration de l'offre dans le domaine des réseaux à haut débit avant d'orienter leur stratégie vers les Tice[vii]. La notion de « vide numérique » actuellement en vogue[viii] risque alors de renforcer la fracture entre les acteurs urbains et ceux qui sont situés en secteur périurbain ou rural.

2.1.4 La demande de formation, quand elle existe, s 'oriente vers l 'acquisition d 'une méthodologie concrète et adaptée aux besoins immédiats de l'entreprise.

Ceci dans un souci de gain de temps et d'argent. Les dirigeants de PME et TPE sont avant tout des gestionnaires pragmatiques dont la culture, essentiellement tournée vers la production, s'accommode mal de concepts purement théoriques. Ces dirigeants, pour la plupart formés sur le terrain, sont très peu réceptifs aux formations théoriques généralement développées dans les centres de formation et les universités.

2.2 Les difficultés culturelles

2.2.1 L 'intelligence économique : un concept émergent réservé jusqu 'à présent aux grandes entreprises

L'ICES trouve ses origines dans l'expérience des services de renseignement. Elle a donc été conçue par nature pour servir de grandes organisations, lesquelles s'appuyaient déjà sur la puissance de l'Etat dans leur quête de marchés à l'étranger [Schweiser, Silberzahn, Guisnel]. À cet égard, l'ICES a longtemps été synonyme de services secrets, certaines officines privées ayant largement abusé de cette ambiguïté, contribuant à lui donner une image négative. De fait, les PME n'ont pas été invitées au départ à participer à l'élaboration du concept et l'ensemble du système s'est développé selon les dimensions propres aux grandes entreprises. Par la suite, face à la nécessité d'adapter la stratégie des PME à une logique de mondialisation, on a cru qu'il suffirait de réduire les dimensions du système pour adapter l'ICES aux petites et moyennes entreprises afin de les faire profiter elles aussi de l'avantage concurrentiel [Hassid, Jacques-Gustave, Moinet]. Mais la miniaturisation a ses limites et seules les grandes PME peuvent aujourd'hui bénéficier de systèmes de veille autonome semblables à ceux des grandes entreprises, l'exclusion touchant encore les TPE [Troly] ainsi que les PME de moins de 50 salariés.

2.2.2 La culture stratégique des Pme : une approche très hétérogène

Le diagnostic stratégique dans les PME est un problème délicat dans la mesure où les chefs d'entreprises sont très réticents à évoquer leurs problèmes et à dévoiler leurs méthodes de management. En France, la culture du secret est très ancrée et génère des tabous très difficiles à vaincre. Il ressort néanmoins que dans leur grande majorité, les PME classiques ne développent pas de stratégie au sens ou on l'entend dans la littérature classique sur l'analyse stratégique [Afplane]. Seules

les stratégies de niches répondent à ces critères. Ce sont des stratégies de fait que les PME considèrent trop souvent inattaquables du fait de leur antériorité, de leur savoir-faire et du sentiment de monopole territorial qu'elles leur confèrent dans un contexte d'économie non mondialisée. Entre l'aveuglement et la conviction qu'ils conserveront l'avantage concurrentiel par la seule originalité/qualité du produit, les dirigeants se placent en position de défense statique dans un monde où les stratégies sont essentiellement mouvantes [Beaumard].

2.2.3 L 'organisation classique des Pme: un facteur de résistance au changement

La région PACA se caractérise par une prépondérance des entreprises de moins de 10 salariés (elles représentent 95 % du tissu régional). Elles sont essentiellement tournées vers les secteurs du commerce et des services aux ménages, si l'on excepte le secteur de la production horticole et agricole[ix]. Le chef d'entreprise, dans ce type de structures, est logiquement seul détenteur du pouvoir de décision. La raison d'être de son entreprise répond généralement d'une logique locale (territoriale) générant des pratiques à la fois reconnues est bien ancrées qui sont autant de facteurs de résistance au changement. Ici la dynamique apprenante, principe fondamental de l'ICES, se heurte à l'absence de volonté créative [Achard, Bernat].

À titre d'exemple, les pratiques managériales du secteur horticole dans le Var relèvent d'une stratégie de suivi qui génère un phénomène de masse à très forte inertie. Il faut en effet compter deux à trois ans après la mise en culture d'une nouvelle variété pour qu'une majorité de producteurs, attirés par le succès des ventes dû à l'effet d'innovation, s'oriente sur la même voie au risque de saturer le marché. Par ailleurs, l'âge des chefs d'entreprise est ici directement lié au facteur de résistance au changement : face à la lente chute des courbes de vente, nombre de producteurs s'immobilisent et attendent la retraite pour vendre leur domaine.

2.2.4 L'appropriation des technologies de l'information et de la communication ou comment surfer la vague …

On peut parler de déferlante tant la soudaineté et l'ampleur du phénomène a pu surprendre même les dirigeants les plus avertis. À peine sorties des années de crise, les PME ont dû faire face à l'extraordinaire mutation des données géo-économiques mais également et surtout à l'évolution fulgurante des technologies de l'information. Et comme souvent dans ces cas-là, seule une minorité a fait face aux changements et s'est donnée les moyens de surfer la vague.

Pour autant, le scepticisme et la prudence, plongeant leurs racines dans une sagesse de tradition paysanne, permettent parfois aux dirigeants les plus frileux de ne pas se laisser entraîner par le courant de la pensée unique.

Ainsi ce retard est certes préjudiciable, mais avec un peu de recul, on peut le considérer comme l'observatoire possible d'un phénomène aux évolutions chaotiques. Certains signaux faibles ne pourraient-ils pas laisser penser que les technologies de l'information sont au sommet d'une vague d'euphorie dont la base, les valeurs technologiques de l'industrie boursière, pourrait n'être qu'une bulle, un tsunami virtuel dont les premières victimes sont les start-up qui ont construit leur stratégie sur la base d'informations totalement manipulées ? Le réseau Échelon n'est-il pas là pour nous rappeler le danger que représente un accès 100 % technologique à l'information ?

Une déclaration de Claire Sovignet, principal auteur du Livre blanc que vient de publier l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), laisse transparaître sa crainte d'une hésitation quant à l'appropriation des Tice par les Pme[x].

A titre d'exemple, une enquête conduite auprès de 240 entreprises dans trois communes de l'Est de Toulon montre que les Tice ne sont pas, avec l'innovation, les priorités de leurs dirigeants.[xi]

2.3 Les difficultés économiques

2.3.1 Le contexte économique mondial: un climat incertain

Les entreprises françaises viennent de connaître une période de croissance et de réussite très encourageante après des années de crise économique. Dans le sillage des États-Unis, elles ont

lentement retrouvé l'optimisme qui jusque-là leur faisait défaut et se sont tournées vers de nouvelles formes d'investissement telles l'achat de formation et de conseil, entraînant une forte progression de l'activité des sociétés de services aux entreprises. Mais les années de crise ont généré une méfiance et des réflexes difficiles à corriger : au moindre signe de ralentissement, ces activités de conseil et de formation subissent en priorité les recentrages budgétaires. La première crise de la mondialisation, où il a été question de ralentissement puis de récession économique, est venue probablement trop tôt mettre un bémol à l'euphorie générale. La France, dans un climat de désinformation politico-économique bien orchestré, a tenté en vain de contenir la dépression venue des États-Unis. Sur l'air d'une chanson française bien connue, les courbes s'inversent, les indicateurs retombent, et l'optimisme artificiel rend chaque jour du terrain à une réalité économique plutôt froide.
Dès lors les chefs d'entreprise peuvent se poser des questions : quid de la croissance ? Les modèles économiques proposés sont-ils fiables ? Doit-on investir sur la base de données erronées voire truquées ou manipulées ?
L'instabilité des marchés boursiers et l'éclatement des valeurs technologiques et de l'Internet ont démontré, s'il en était besoin, la fragilité des modèles économiques en vogue. De fait, l'éloge de la nouvelle économie peut-elle trouver un écho favorable au sein des entreprises traditionnelles ?

2.3.2 L 'investissement temps: une question de priorité

Le passage à l'Euro et la réduction du temps de travail sont autant d'objectifs prioritaires pour les chefs d'entreprise, en particulier pour les PME et les TPE. Les difficultés engendrées sont consommatrices de temps. Il serait utopique, de prime abord, de croire qu'aujourd'hui un chef d'entreprise puisse prêter une oreille attentive à un discours vantant les mérites d'un nouveau concept de management à l'heure où de sérieux problèmes obstruent son horizon immédiat. On aborde ici le problème majeur rencontré par les chefs d'entreprise, celui que l'on pourrait qualifier de syndrome du cycliste et qui consiste à piloter « la tête dans le guidon ». Il est en effet très difficile d'envisager une gestion à long terme quand l'esprit est accaparé par des problèmes immédiats d'ordre pratique. A titre d'exemple, même s'ils reconnaissent les vertus d'un séminaire, au cours duquel ils peuvent prendre un peu de recul, les chefs d'entreprise y participent avec la crainte permanente de perdre leur temps [xii].

2.3.3 L 'investissement financier: une approche minimaliste

Les années de crise qu'ont connues les chefs d'entreprise français ont généré, nous l'avons vu, un certain nombre de réflexes parmi lesquels figure une forme perverse d'attentisme financier et de fatalisme stratégique qui se traduisent principalement par un culte du profit immédiat, lequel rend improbable l'investissement à long terme hors soutien de l'Etat. La question se pose : comment convaincre de la valeur d'un concept comme l'ICES quand il est très difficile d'en évaluer, suivant les méthodes quantitatives et dans une logique à long terme, le retour sur investissement ? Toute la difficulté des précepteurs de l'ICES a été jusqu'à présent de convaincre les dirigeants de PME que cette activité est une source de profit là où eux ne voient pas vraiment où cela les amène. La matière première informationnelle, que l'on qualifie communément, mais à tort d'un point de vue stratégique, de patrimoine immatériel ou d'économie virtuelle, souffre d'un pragmatisme « sonnant et trébuchant » très réducteur de la part des dirigeants de Pme classiques.
Exemple du Var : après avoir été pendant des années confortées dans une logique de dépendance vis-à-vis des aides financières et des projets de développement de l'Etat et des collectivités territoriales, en raison notamment de l'effondrement de parts entières du marché de la sous-traitance (chantiers navals, réduction des arsenaux de la Marine), nombre de Pmi de la région varoise n'ont probablement pas encore totalement développé une logique d'autonomie financière. Puisant en partie les ressources de leur activité dans environnement économique local, ces entreprises ont peu investi dans les technologies nouvelles ; de fait l'innovation technologique apparaît le plus souvent comme le produit de contraintes d'adaptation ou d'évolutions imposées en amont de leur secteur de production (technologies nouvelles, matières premières, évolution de la qualité).

3 Les pratiques actuelles : l'offre et la demande

3.1 Une offre diversifiée

3.1.1 L'approche théorique

L'ICES doit être envisagée comme un projet d'entreprise. Aux quatre dimensions qu'associerait à ce projet Armand Hatchuel (mythe fondateur porté par les discours et les représentations, logique managériale dominante, acteurs et outils) [Hatchuel], Brigitte Guyot ajoute une dimension méthodologique (le cycle du renseignement) [Guyot]. Ainsi l'approche théorique est-elle en mesure de fonder le mythe, de développer la logique de management, d'identifier les acteurs et de définir les outils.

3.1.1.1 La sensibilisation : un préalable nécessaire

Elle s'inscrit dans une stratégie de conquête de marchés par les acteurs de l'ICES. Le moyen le plus couramment employé est le colloque ou le séminaire. Mais cette démarche semble peu rentable en terme d'énergie dépensée pour mobiliser les patrons de PME lesquels sont en général assez méfiants face à ce type d'offres. Il s'agit pourtant d'amorcer la pompe et de créer un courant d'intérêt susceptible de permettre la mise en place des premières caisses de résonance. Les diverses opérations de sensibilisation qui ont été conduites à ce jour ont nécessité la mobilisation d'un nombre important d'acteurs institutionnels. Ses démarches, pour vertueuses qu'elles soient, impliquent une logistique extrêmement lourde qui semble disproportionnée eu égard aux résultats attendus. Les dirigeants de PME qui bénéficient de ce genre d'opérations, bien que très satisfaits, sont parfois étonnés par l'ampleur des moyens mis en œuvre et se posent des questions sur leur rentabilité.

3.1.1.2 Des écoles convergentes?

Autre problème : celui de la cohérence des discours. L'ICES est un art nouveau en France, et par essence, elle est en quête d'une sémantique que la variété des discours actuels rend hétérogène. Dès lors, il est difficile pour un chef d'entreprise éventuellement intéressé de cerner précisément le concept d'ICES parmi les divers langages employés.

Il est vrai que, globalement, les divers courants de l'intelligence économique en France procèdent du noyau central que constitue le cycle du renseignement. Chacun des acteurs de l'ICES se l'est approprié et l'a habillé d'un vocabulaire distinct. Ainsi peut-on parler non d'incohérence des discours mais de dissonance, tant la sémantique diffère d'un laboratoire à l'autre.

L'absence d'un langage clair et homogène fait de l'ICES un concept abstrait au regard des non-initiés.

C'est sans doute dans l'histoire même de cette discipline qu'ont pris naissance ces divergences, faute d'une collaboration ouverte entre les différents organismes de recherche. Il est vrai qu'à l'époque les moyens de communication n'étaient pas les mêmes... Les pionniers, tels des chercheurs d'or, s'activaient à leur filon, sans se soucier ni même se douter parfois que d'autres pussent creuser des galeries parallèles. Simple ignorance géographique, saine émulation ou irrationnelle ruée vers l'or ?

3.1.1.3 La faiblesse bibliographique

Peu d'ouvrages scientifiques ont été édités sur le thème de l'intelligence économique. Saluons au passage l'initiative des éditions Economica qui, en partenariat avec l'IHEDN, ont lancé cette année une collection consacrée à cette discipline.

Les revues spécialisées présentent un intérêt indéniable pour les professionnels de la veille, les techniciens et les chercheurs. Elles sont néanmoins trop ciblées pour attirer l'attention d'un public de managers. Quant à la presse économique, elle produit des articles trop sporadiques pour capter en profondeur l'intérêt des lecteurs.

En ce qui concerne les thèses et les articles scientifiques, leur accès est rendu difficile en l'absence d'un centre de documentation national spécialement dédié[xiii]. Les demandes directes auprès des auteurs ou des laboratoires se heurtent généralement à une fin de non recevoir. Cette absence de concertation et de coordination, aux origines multiples (hermétisme des équipes de recherche, droits de diffusion et éventuellement guerres de clochers) est génératrice de travaux redondants. D'une région à l'autre, on retrouve des articles similaires écrits par des auteurs différents, paradoxe d'une discipline censée œuvrer pour ne pas réinventer la roue.

3.1.1.4 Le passage à l'acte

Du laboratoire à l'entreprise, l'ICES passe du concept scientifique à l'application opérationnelle. De la conception théorique à l'usage de l'outil, il existe un territoire expérimental sur lequel concepteurs et utilisateurs doivent se rejoindre et travailler ensemble, chacun évoluant selon une logique différente. C'est pourquoi cet instant stratégiquement difficile pour le chef d'entreprise implique la notion d'accompagnement pédagogique par le concepteur, lequel se doit de coller à la réalité du marché.
L'équipe du professeur Lesca à Grenoble semble avoir acquis une expérience remarquable dans le domaine du transfert des connaissances vers les Pme en implantant des systèmes légers adaptés aux ressources des entreprises partenaires. Cette démarche est à l'origine de ce que l'on définira comme une approche opérationnelle intégrée.

3.1.2 L'approche opérationnelle

3.1.2.1 De la théorie à la pratique

L'approche opérationnelle semble la plus apte à intégrer l'ICES dans le processus de décision stratégique des entreprises. Elle permet de marier le concept et l'outil. Elle a fait l'objet d'expériences très intéressantes organisées par les organismes consulaires, les universités ou les associations, dans le cadre d'opérations ponctuelles par ailleurs largement commentées (quid de leur publication scientifique ?). Pour l'essentiel, elles consistent, ou consistaient, à mettre des entreprises en situation, notamment dans le cadre de la mise en place de réseaux, à l'issue d'un cursus de formation théorique rapide. Ces opérations sont en général financées par les acteurs institutionnels (Région, Conseil général, DRIRE, ANPE...). La charge budgétaire incombant aux entreprises participantes est de fait minime. À terme, l'objectif de ces opérations d'accompagnement est de transférer la demande générée au sein des entreprises vers les sociétés de conseil. L'inconvénient de telles démarches est qu'elle génère une forme d'assistance à laquelle s'habituent les entreprises. De fait, le transfert vers les sociétés de conseil, à vocation marchande, reste difficile à mettre en oeuvre de manière durable. L'action des acteurs institutionnels est parfois si profondément ancrée dans le développement des systèmes d'information au sein des entreprises, que les conflits apparaissent aux frontières territoriales entre ces acteurs et les sociétés de conseil [Troly].
Une autre voie est actuellement développée par les sociétés conceptrices de logiciels[xiv]. Elles apportent à la fois une réponse théorique et pédagogique aux entreprises comme support au produit qu'elles développent et vendent. Dans un souci d'adaptation, elles conçoivent des produits modulaires s'approchant le plus possible du métier de l'entreprise (aéronautique, pharmacie, médecine...) Cette approche présente l'avantage indéniable d'un accompagnement au sein même de l'entreprise et d'une certaine cohérence dans la démarche d'implémentation d'un système de veille. Elle présente néanmoins l'inconvénient d'un coût élevé et d'une dépendance par rapport à la mise en oeuvre du système. Par ailleurs, l'offre catalogue est trop restreinte et l'évaluation préalable des systèmes ne fait pas encore l'objet de publications critiques susceptibles d'orienter les choix des entreprises. Cette situation s'explique non seulement par la rareté et la nouveauté des produits proposés mais également par le souci légitime de ces sociétés de conquérir au plus vite des parts de marché sur un territoire encore vierge.

3.1.2.2 Des expériences limitées

Dans l'ensemble, compte-tenu de la nouveauté du phénomène (les premières expériences ont été conduites pour les PME à partir de 1994), la portée de ces opérations est relativement limitée, notamment du fait de l'essoufflement des processus, et les résultats sont peu concluants [Troly].
La perspective d'engager un budget élevé dans un service de conseil ou dans un produit non encore évalué et dont les retours d'expérience font l'objet de communiqués publicitaires par les sociétés elles-mêmes, n'est pas de nature à encourager les chefs d'entreprise dans une démarche culturellement incertaine. Ce n'est pas le moindre paradoxe de l'ICES qui se veut l'outil par excellence de réduction de l'incertitude...

3.1.2.3 Vers un consensus homme-machine

Internet semble aujourd'hui être la principale source d'information stratégique. C'est du moins ce que semblent vouloir laisser penser les tenants de la révolution technologique à travers la montée en puissance phénoménale des valeurs Internet. Mais la machine ne fait pas tout. Nombre de managers, en particulier dans les entreprises classiques, entendent piloter leurs affaires à leur manière, nous

pourrions dire à la main, sans avoir recours au « tout informatique » Pour certains, l'information « technologique » inspire même une certaine méfiance. Peur archaïque, c'est probable, mais de fait, la mode actuelle, telle qu'elle est imposée, ne convaincra pas le manager traditionnel de l'universalité d'Internet pour l'accès à l'information pertinente.
Le « tout technologique », très américain, très mondialiste, ne s'accorde pas toujours avec la culture latine qui prévaut encore en région PACA. Le chef d'entreprise originaire du Sud, par sa culture, entend en effet éprouver son pouvoir par la personnalité et l'image qu'elle renvoie. Il refuse par essence toute forme d'aliénation à la machine[xv].
Le rapport homme/machine ne doit donc pas occulter la dimension sociale du projet d'entreprise. Il s'agit notamment de prendre en compte les évolutions et les contraintes dues aux nouvelles pratiques qu'il génère et de mesurer son impact sur les pratiques de management mais également sur la perception qu'en ont les salariés.

3.2 Une demande difficilement formulée

3.2.1 La formulation passive : attentisme et fatalité stratégique

Une autre attitude des chefs d'entreprise français, favorisée par l'inexpérience de la dynamique concurrentielle, a consisté, dans les premiers temps du moins, à attendre des organismes institutionnels la mise en place de démarches d'assistance, notamment financière et technique, avant d'envisager le moindre changement de culture stratégique. Cette attitude fut indirectement encouragée par les institutions qui courtisaient les chefs d'entreprise et les pressaient d'opérer les changements nécessaires face à la mondialisation. Cet empressement des acteurs à vouloir imposer l'ICES comme une solution opportune au problème de la mondialisation n'a pas convaincu les chefs d'entreprise, lesquels, après des années de crise, attendaient des mesures plus classiques de protectionnisme, d'aide financière, de relance économique ou d'allègement fiscal. Ainsi les campagnes de sensibilisation lancées par les instances gouvernementales dans le domaine de l'ICES ont-elles eu pour effet pervers un attentisme désabusé, quand il n'était pas sceptique voire suspicieux, de la part des chefs d'entreprise.
Les institutions ont depuis pris conscience des risques que présente une dérive vers l'assistanat des entreprises. De fait elles opèrent aujourd'hui, mais sans grand succès, un transfert des compétences vers le secteur marchand des sociétés de formation et de conseil.

3.2.2 Tabous financiers et culte de la confidentialité

Les chefs d'entreprise cultivent une tradition de confidentialité nuisible à l'instauration d'un dialogue ouvert avec le consultant, en particulier dans une démarche de diagnostic et d'analyse des besoins. Aux yeux du chef d'entreprise, l'activité de conseil s'inscrit dans une logique marchande impliquant un rapport de clientèle et une charge budgétaire qui tend à occulter sa dimension immatérielle. La tendance actuelle, encouragée par une politique tarifaire souvent prohibitive, consiste d'abord à mesurer ce que coûte l'achat de conseil ou de formation avant d'évaluer ce qu'il rapporte à l'entreprise.
Une alternative semble avoir été trouvée pour contourner cette difficulté : certaines approches consultantes sont favorisées par une introduction via les chambres consulaires, comme cela a pu être fait notamment en région Rhône Alpes, et bénéficient dans le même temps de subventions destinées à soutenir la dynamique entreprises/conseil. Mais cette solution ne peut être que provisoire et la suite dépendra d'abord de la maturité des entreprises en termes d'autonomie stratégique, mais également de la convergence des acteurs de l'ICES vers un modèle culturel et économique stable.

3.2.3 La formulation fatale : le Samu stratégique

Dans le récent ouvrage de l'IHEDN sur les entreprises françaises face à l'ICES, il ressort que nombre d'entreprises qui se sont tournées vers l'ICES l'on fait à la suite d'une attaque concurrentielle. Elles ont ainsi abordé l'ICES dans sa dimension sécuritaire avant d'entrevoir un outil de recherche des opportunités. Malheureusement, cette démarche entreprise dans l'urgence ne résout pas les problèmes immédiats. De même qu'on installe un logiciel antivirus après une attaque, les chefs d'entreprise se

tournent à tort vers l'ICES comme remède aux maux dont ils souffrent. À la liste des formulations fatales des « y'a qu'à » et des « faut qu'on » s'ajoute le pathétique « si j'avais su ».

4 Axes de recherche et solutions pour une appropriation de l'outil

L'appropriation d'un outil tel que l'ICES ne peut être envisagée que dans le cadre d'un projet d'entreprise, lequel suppose l'adhésion entière et totale de ses dirigeants. Nous avons vu que tout discours théorique à peu de chances d'aboutir. Nous avons vu également qu'une approche 100 % technologique se heurte à des facteurs à la fois cognitifs, organisationnels, culturels et sociaux. On est amené à concevoir une démarche plus complexe, plus globale, nécessitant à la fois une stratégie concertée et la mise en oeuvre de synergies au sein d'un courant structuré.
Un certain nombre de facteurs restent impossibles à prendre en compte dans le cadre de notre démarche. Il s'agit notamment des facteurs politico-économiques et des contraintes budgétaires.
La recherche de solutions peut néanmoins s'effectuer sur de nombreux thèmes que l'on peut regrouper selon deux axes : le premier s'oriente vers le développement de la culture informationnelle des entreprises, qui comporte à la fois la phase de sensibilisation et la phase de formation en vue de la maîtrise de l'outil ; le second est une démarche de communication que l'on pourrait qualifier de stratégie marketing.

4.1 Développement de la culture informationnelle des entreprises

On ne le dira jamais assez, si l'on veut développer l'ICES et convaincre que l'information est une matière première, il faut opérer un changement de culture managériale au sein des petites et moyennes entreprises. Ce changement devra être envisagé comme une évolution et non comme une révolution afin de ne pas déclencher des réflexes irrationnels de refus de la part des intéressés. Une évolution s'effectue par étapes dont il convient de respecter le temps de maturation et d'étudier tous les aspects de leur développement.
On peut ainsi orienter la réflexion et les débats vers les questions ou solutions suivantes, lesquelles ne sauraient être exhaustives:
- Création d'un réseau de centres de ressources pédagogiques inter-universitaires qui seraient autant de carrefours de rencontre entre les concepteurs les acteurs opérationnels. L'objectif de ces centres serait principalement de créer un réservoir de connaissances partagées et mises à la disposition des acteurs de l'ICES.
- Elaboration de systèmes de formation validés non pas à l'échelon local mais à l'échelon national en vue d'unifier les discours et de sanctionner officiellement l'enseignement de cette discipline. Cette information comprendrait notamment l'apprentissage des outils informatiques de recherche et de gestion de l'information. L'objectif de cet apprentissage serait d'établir un benchmark afin de faciliter l'appropriation future d'outils de même nature. Cela suppose la mise en place d'un système indépendant dévaluation des produits existants.
- Intégration de l'ICES aux programmes de formations aux métiers du commerce, du marketing, du management, de l'ingénierie etc... Il convient d'envisager le management de l'information comme une matière à part entière insérée dans les programmes d'enseignement économique et de gestion, depuis l'enseignement secondaire jusqu'au plus haut degré de l'enseignement supérieur. Cette stratégie favoriserait la création et l'implantation future de caisses de résonance aptes à amplifier l'effet de mobilisation interne.
- Systématisation des études portant sur les modalités de transfert des connaissances du centre de recherche vers l'entreprise. L'exemple de l'équipe Lesca à Grenoble illustre bien ce travail [Caron—Fasan]. A ce stade du développement des méthodologies et des outils apparaît la problématique du transfert : quelle est la frontière entre la recherche-action en partenariat et l'activité marchande de consultation et de conseil ?
- Sensibilisation optimisée par l'élaboration d'une littérature adaptée sur l'ICES, structurée à travers un discours dynamique. Il s'agit d'organiser le transfert des connaissances du secteur scientifique vers le

secteur des médias spécialisés et grand public. Cela suppose l'abandon des énoncés abscons au profit d'un discours clair et étayé d'exemples concrets.

4.2 Élaboration d'une stratégie commerciale

Les métiers de l'ICES sont inéluctablement tournés vers une activité marchande, qu'elle se développe à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. L'ICES est-elle aujourd'hui considérée comme une sorte de jouet « tendance » destiné à quelques managers Hight tech ? Si tel est le cas, il faudra faire évoluer son image vers celle, plus accrocheuse, d'un ensemble d'outils informationnels pratiques et qui s'avèrent, à l'usage, indispensables à la gestion et au développement de l'entreprise. Il découle de ce facteur clé de succès la nécessité de mettre en place des axes de recherches tels que :

- L'évaluation complète, objective et publiée des diverses opérations qui ont été conduites afin de formaliser le retour d'expérience.
- L'analyse de la stratégie des entreprises, qui permettrait de constituer un corpus informationnel susceptible de facilité d'adaptation des méthodologies et des outils.
- L'analyse objective du phénomène Internet et de la nouvelle économie afin de rétablir la confiance des plus sceptiques quant à l'intérêt de ce segment informationnel. Quelle évolution peut-on espérer dans le secteur du haut débit ? Cette technologie apparaît en effet comme un facteur clé de succès dans le domaine de l'e-formation.
- La définition des facteurs clé du succès pour l'élaboration d'une stratégie concertée de marketing confiée de préférence à des professionnels de la communication.
- L'étude d'une approche informationnelle plus agressive, à la limite de la stratégie d'influence, orientée sur un discours plus proche des petites et moyennes entreprises et qui reconsidèrerait par exemple le rapport entre l'ICES et la mondialisation, la première étant considérée comme un acte de résistance à l'encontre de la seconde.
- L'élaboration d'une nouvelle approche sémantique . Elle pourrait notamment reconsidérer les aspects virtuels et immatériels de l'information fortement nuisibles dans un système de culture matérialiste. À terme, l'objectif étant de « *dépasser la tentation de la mesure quantitative de la valeur* » [Mayère].

5 Conclusion : Quelle perspective pour les métiers de l'ICES au sein des Pme-Pmi?

Dans un contexte économique plutôt maussade, à l'heure où les médias se font l'écho de prévisions alarmistes et contradictoires, on pourrait être tenté de verser dans un pessimisme ambiant en abordant la question de l'avenir des métiers de l'ICES au sein des PME et des PMI. Certes ils dépendent pour beaucoup de cette conjoncture et pourraient subir, dans une logique de court terme, l'évolution chaotique des marchés. Pour autant, la force de l'ICES ne réside-t-elle pas dans la permanence et la continuité d'une action pérenne ? De fait, la stratégie d'implantation d'une culture informationnelle au sein des entreprises ne doit pas être régie au gré des fluctuations du court terme, elle doit au contraire s'inscrire dans une logique de tendance, laquelle verra inéluctablement l'information s'inscrire dans le futur comme un facteur de différenciation et de compétitivité. Certes les difficultés existent, et la fréquence emploi du mot difficile dans cet article le prouve, mais nous n'avons pas une seule fois envisagé le mot impossible. L'avenir des métiers de l'ICES dépendra essentiellement de deux facteurs : le respect des étapes de l'implémentation culturelle et la mise en place une véritable stratégie de marketing.

La force d'une culture réside d'abord dans son enracinement qui est l'expression d'une croissance verticale non productive en termes de résultats. Cette étape primordiale implique une notion de durée et une détermination que l'on retrouve dans les lois tranquilles du règne végétal. Laissons à l'ICES le temps d'atteindre sa maturation verticale avant d'envisager une croissance horizontale porteuse de fruits. Ne l'affaiblissons pas dans une vaine tentative de récolte prématurée pour un profit moindre et de courte durée.

La mise en place une stratégie marketing s'inscrit dans la logique marchande finalisée de l'ICES en tant que produit de services. Nous l'avons vu, le transfert des connaissances nécessite un soutien médiatique à la fois clair dans son discours et constant dans sa régularité. Dès lors que les médias s'empareront du concept pour le transformer en rubrique, nous pourrons affirmer sans risque que l'ICES est en voie de faire partie intégrante de la culture des entreprises. Un facteur clé de succès qui

devrait être la base d'une stratégie concertée de la part de tous les acteurs qui, à n'en pas douter, devront apprendre à partager et à mieux communiquer ce.

Bibliographie

[1.] ACHARD Pierre , BERNAT Jean-Pierre, *L'intelligence économique : mode d'emploi*, ADBS Editions 1998.
[2.] AFPLANE, *Management stratégique des Pme/PMI, Guide méthodologique*, Économica 1991.
[3.] BEAUMARD Philippe, *Analyse stratégique, Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, 2000.
[4.] BOURNOIS Franck , *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*. IHEDN, 2001
[5.] LUCAS Didier, TIFFREAU Alain , *Guerre économique et information, Les stratégies de subversion*, Ellipses 2001
[6.] BULINGE Franck, *La culture française du renseignement*, mémoire de DESS, Université de Toulon, 1995.
[7.] CARON-FASAN Marie-Laurence, LESCA Humbert, *Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une Pme du secteur bancaire.*
[8.] DEWERPE Alain, *Espion, Une anthologie historique du secret Etat contemporain*, Gallimard 1994
[9.] GUISNEL Jean , *Guerre dans le cyberespace, La Découverte 1995*
[10.] GUYOT Brigitte, Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information, Revue Sciences de la société nº 50
[11.] HASSID Laurent, JACQUES-GUSTAVE Pascal, MOINET Nicolas, *Les Pme face au défi de l'intelligence économique*, Dunod 1997
[12.] HATCHUEL Armand, L'expert et le système, Économica 1992
[13.] MAYERE Anne, Mutations organisationnelles évolution des productions et échanges d'informations, in Sciences de la société nº 50/51, mai/octobre 2000.
[14.] PHELIZON Jean-François, *Relire L'Art de la guerre de Sun Tzu*, Économica 1999
[15.] SCHWEISER Peter, *Les nouveaux espions*; Grasset 1993
[16.] SILBERZAHN Claude, *Au coeur du secret*; Fayard 1995
[17.] TROLY Jean Pascal, *Intelligence économique, PME-PMI et TPE en France, quelles solutions pour l'an 2000 ?* Revue Intervenir, mars 2000

Notes

[1] ICES : abréviation d'un terme technique global utilisée pour éliminer toute ambiguïté sur l'équivalence terminologique conférée par notre équipe de recherche au concept de méta-outil informationnel qu'est le management stratégique de l'information.
[1] Source Toulon Var technologies
[1] Projet EPICES : Études Prospectives en Intelligence Compétitive, Économique et Stratégique, développé par Franck Bulinge sous la direction de Philippe Dumas au sein du Laboratoire d'étude pour l'ouverture aux nouvelles technologies (LePont, Université de Toulon et du Var)
[1] On considère d'une manière un peu arbitraire que l'intelligence économique est née officiellement à la suite du rapport Martre en 1994
[1] Il est à cet égard instructif de lire Jean-François Phelizon
[1] BFM le 21 août 2001
[1] Les Echos du 12/09/01
[1] Le Monde du 06/09/01
[1] Objectif Méditerranée janvier 2000
[1] Les Echos du 12/09/01
[1] Source : Le Var Information n°3875 du 10/01/2001 ; enquête conduite par la Sagem (SEM de La Garde) dans le cadre du Programme intégré territorial et réalisée par le cabinet Un Plus de Vitrolles
[1] Source : entretiens de l'auteur avec les dirigeants
[1] Certains sites, comme celui du C. R. R. M., donnent accès aux mémoires et thèses de leurs étudiants

[1] Les produits pour les Pme de la société Digimind devrait être bientôt expérimentée en partenariat à l'université de Toulon

[1] Une peur universelle et quasi mythique traduite par Stanley Kubrick dans « 2001 L'odyssée de l'espace »